



# INDICATEURS DE QUALITE ET CONTROLE DES ENTREPRISES DE SERVICES : LE CAS DES ORGANISMES D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans

## ► To cite this version:

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans. INDICATEURS DE QUALITE ET CONTROLE DES ENTREPRISES DE SERVICES : LE CAS DES ORGANISMES D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE. LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGE-MENT ET STABILITE, May 2008, France. pp.CD Rom. halshs-00525829

**HAL Id: halshs-00525829**

**<https://shs.hal.science/halshs-00525829>**

Submitted on 12 Oct 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**INDICATEURS DE QUALITE ET CONTROLE DES  
ENTREPRISES DE SERVICES :  
LE CAS DES ORGANISMES D'ACCOMPAGNEMENT  
A LA CREATION D'ENTREPRISE**  
*QUALITY INDICATORS AND CONTROL IN SERVICE  
FIRMS: THE CASE OF ORGANIZATIONS WHICH  
ACCOMPANY BUSINESS CREATION*

Sylvie RASCOL-BOUTARD et Pascale AMANS

**Résumé**

Cette communication rend compte d'une recherche qui vise à déterminer des indicateurs de qualité de la relation de service susceptibles d'être utilisés comme indicateurs de performance pour le contrôle d'organisations oeuvrant dans le secteur des services.

Elle s'appuie sur le cas des organisations accompagnant la création d'entreprise.

L'analyse des entretiens conduits auprès de 20 créateurs d'entreprise a fait émerger trois familles de critères de qualité de la relation de service, susceptibles de conduire à des indicateurs de performance. Certains critères sont relatifs au résultat de l'acte de service, c'est-à-dire à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, d'autres sont relatifs aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, d'autres enfin sont relatifs au sentiment de justice sociale.

**MOTS CLES.** *CONTROLE - QUALITE - INDICATEURS DE PERFORMANCE - SERVICES*

**Abstract**

*This research aims at finding quality indicators that might be used as performance indicators.*

*It is based on the case of organizations which accompany business creation.*

*20 interviews of business creators have been carried out. They enabled us to find three types of quality criteria that might lead to performance indicators. Some of them refer to what the creator is being given, other ones allude to how the relationship between the creator and the expert is viewed by the creator; finally, other ones refer to social justice.*

**KEYWORDS.** *CONTRÔL - QUALITY - PERFORMANCE INDICATORS - SERVICE FIRMS*

**Correspondance**

Sylvie Rascol-Boutard  
Laboratoire Collectivités Territoriales,  
Université d'Orléans, Faculté de Droit,  
d'Economie et de Gestion, Rue de Blois –  
BP 6739  
45067 Orléans Cedex 2  
[sylvie.rascol-boutard@univ-orleans.fr](mailto:sylvie.rascol-boutard@univ-orleans.fr)

Pascale Amans  
Laboratoire Gestion et Cognition,  
Université Toulouse III,  
IUT « A » Paul Sabatier,  
129 Avenue de Ranguel,  
BP 67701, 31 077 Toulouse Cedex 4  
[pascaleamans@hotmail.com](mailto:pascaleamans@hotmail.com)

**INDICATEURS DE QUALITE ET CONTROLE DES  
ENTREPRISES DE SERVICES :  
LE CAS DES ORGANISMES D'ACCOMPAGNEMENT  
A LA CREATION D'ENTREPRISE**  
*QUALITY INDICATORS AND CONTROL IN SERVICE  
FIRMS: THE CASE OF ORGANIZATIONS WHICH  
ACCOMPANY BUSINESS CREATION*

**Résumé**

Cette communication rend compte d'une recherche qui vise à déterminer des indicateurs de qualité de la relation de service susceptibles d'être utilisés comme indicateurs de performance pour le contrôle d'organisations oeuvrant dans le secteur des services.

Elle s'appuie sur le cas des organisations accompagnant la création d'entreprise.

L'analyse des entretiens conduits auprès de 20 créateurs d'entreprise a fait émerger trois familles de critères de qualité de la relation de service, susceptibles de conduire à des indicateurs de performance. Certains critères sont relatifs au résultat de l'acte de service, c'est-à-dire à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, d'autres sont relatifs aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, d'autres enfin sont relatifs au sentiment de justice sociale.

**MOTS CLES.** *CONTROLE - QUALITE – INDICATEURS DE PERFORMANCE - SERVICES*

**Abstract**

*This research aims at finding quality indicators that might be used as performance indicators.*

*It is based on the case of organizations which accompany business creation.*

*20 interviews of business creators have been carried out. They enabled us to find three types of quality criteria that might lead to performance indicators. Some of them refer to what the creator is being given, other ones allude to how the relationship between the creator and the expert is viewed by the creator; finally, other ones refer to social justice.*

**KEYWORDS.** *CONTRÔL - QUALITY – PERFORMANCE INDICATORS – SERVICE FIRMS*

## INTRODUCTION

Cette communication s'intéresse à la performance des organisations oeuvrant dans le secteur des services. Elle rend compte d'une recherche qui a pour objet la détermination d'indicateurs de qualité de la relation de service susceptibles d'être utilisés comme indicateurs de performance pour le contrôle de telles organisations.

La tertiarisation de l'économie, avec la part croissante du secteur des services dans l'économie et le développement, dans les entreprises des autres secteurs, des activités de service, notamment des services fonctionnels (Malleret, 1998), incite à s'intéresser à la gestion des activités de service. La relation de service dont il est question ici est celle existant entre accompagnants et accompagnés dans une démarche de création d'entreprise. Il s'agit de déterminer des indicateurs permettant d'évaluer ex post la performance des organisations accompagnant les créateurs d'entreprise mais aussi et surtout de les aider à être plus performantes alors même que la performance est en cours de réalisation. Plus précisément, il s'agit de faire émerger des indicateurs de performance, ces derniers ayant pour objectif « d'aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat » (Lorino, 2001). De tels indicateurs intéressent le Conseil Général<sup>1</sup> qui finance partiellement ces organisations et voudrait voir leur performance s'améliorer, en termes d'efficacité mais également d'efficience, le contexte étant à une baisse des crédits disponibles. Ces indicateurs permettraient également aux responsables de ces organisations de s'auto-contrôler. Les organisations sur lesquelles nous nous sommes penchées sont des associations exerçant leur activité d'accompagnement de créateurs d'entreprise dans un même département. En matière de contrôle de leur activité et de leur performance, le rôle de leur conseil d'administration apparaît retreint en comparaison du poids exercé sur ces associations par leurs financeurs institutionnels. L'un de leurs financeurs principaux est le Conseil Général, ce qui explique pourquoi le mode de contrôle actuel de leur activité est en lien direct avec le contrôle exercé par cette collectivité. Les indicateurs utilisés sont majoritairement quantitatifs et celui sur lequel tous les acteurs se concentrent est le nombre de création d'entreprises.

---

<sup>1</sup> C'est d'ailleurs un Conseil Général qui a pris contact avec des chercheurs pour leur demander de travailler sur des indicateurs de qualité de la relation de service.

Actuellement donc, ces organisations sont essentiellement contrôlées sur la base d'un indicateur volumique : le nombre de créations d'entreprises. Cet indicateur est séduisant par sa simplicité et par son accessibilité, laquelle constitue un déterminant fondamental de la pertinence d'une information (Reix, 1998). Il est utilisé pour mesurer la performance ainsi que, conséquemment, pour juger de la qualité des processus qui y mènent. Les acteurs considèrent en effet que plus le nombre de créations d'entreprises est élevé plus l'organisation d'accompagnement est performante et donc plus l'accompagnement proposé aux usagers l'est. L'on conçoit bien, en effet, que si aucune entreprise n'est créée malgré l'intervention d'une organisation dont la mission est justement l'aide à la création d'entreprise, l'organisation en question ne peut être qualifiée de performante. Cependant, cet indicateur volumique n'est pas exempt de faiblesses. De nombreuses limites à son utilisation sont reconnues à la fois par la collectivité territoriale, par les techniciens des associations et par les créateurs d'entreprises. Ainsi, le fait de renoncer à un projet de création qui n'aurait pas été viable constitue plutôt une réussite ; pourtant, cela ne se traduit pas au niveau de l'indicateur volumique. De l'avis des acteurs rencontrés lors d'une étude précédente<sup>2</sup>, il vaut mieux que cet entrepreneur change de projet et donc reste encore dans un dispositif d'aide tant que son projet n'est pas pérenne. L'entrepreneur peut alors par exemple être réorienté sur un nouveau projet de création d'entreprise ou encore être conseillé pour chercher un emploi. La performance recherchée est donc difficile à déterminer, si ce n'est en se penchant sur le parcours, nécessairement particulier, de chaque créateur d'entreprise. L'indicateur utilisé présente donc des faiblesses à la fois pour mesurer la performance et pour juger de la qualité des processus qui y mènent. Par ailleurs, l'indicateur volumique ne permet qu'une évaluation ex post.

Un système d'évaluation plus fin, complémentaire, semble par conséquent indispensable. Il convient de trouver des indicateurs permettant de véritablement piloter la performance, d'intervenir en amont, au niveau des processus qui mènent à cette dernière. L'objectif ici est donc aussi d'identifier des leviers d'action pour améliorer ces processus. Précisons que, par processus, nous entendons « ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des

---

<sup>2</sup> Une recherche portant sur la performance interorganisationnelle et son pilotage, dont le terrain était un dispositif d'insertion sociale. Cette recherche s'est appuyée sur 40 entretiens individuels, 8 observations de collectifs et une étude longitudinale d'un Plan Départemental d'Insertion.

capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe » (Lorino et Tarondeau, p.11, 1998).

La première partie de la communication pose d'un point de vue théorique la question du contrôle des organisations oeuvrant dans le secteur des services. A cette occasion est explorée la question du contrôle de la qualité dans ces organisations. La deuxième partie de la communication expose la démarche de recherche. Les principaux résultats sont présentés puis discutés dans une troisième partie et dernière partie.

## **1 LES ORGANISATIONS OEUVRANT DANS LE SECTEUR DES SERVICES : DES ORGANISATIONS THEORIQUEMENT CONTROLABLES ?**

Dans cette partie sont présentés les aspects des activités de service qui peuvent constituer des freins pour le contrôle ; une attention particulière est accordée à la question du contrôle de la qualité.

### **1.1 LES FREINS AU CONTROLE**

Le secteur des services présente certaines particularités qui ont des conséquences en matière de contrôle. La relation de service est caractérisée par la nature immatérielle de la prestation, par la réalisation de celle-ci avec la participation du client (Gervais et Thenet, 2002) -ici, l'utilisateur-. Il ne semble donc pas possible de connaître avec une précision parfaite le processus de transformation au sens d'Ouchi (1977, 1979), ce qui selon ce dernier n'est pas propice à la mise en place d'un contrôle fondé sur les comportements.

La production et la consommation du service étant concomitantes, contrôler ex post la qualité du service ne permet donc pas d'influer sur la prestation de service qui a été fournie à un client déterminé ; d'où l'intérêt d'un contrôle ex ante, qui intervient en amont, au moment de la genèse de la performance (Malleret, 2003), lors de la co-production du service. Il est donc surtout intéressant de se pencher sur la qualité de la relation de service, cette dernière étant envisagée comme un processus de coproduction. C'est par conséquent avant tout de qualité de processus qu'il sera question ici. Nous nous demandons donc s'il est possible de proposer des indicateurs de la qualité de la relation de service qui soient mesurables et actionnables.

De plus, l'output présente un caractère intangible, ce qui rend problématique la mesure du résultat, qui peut se manifester au-delà de la prestation (Gervais et Thenet, 2002). La nature des activités de service fait que la notion même de résultat, ainsi que celle de production, sont complexes. « Qu'appelle-t-on résultat ? Où et quand doit-on le mesurer ? Ces questions n'ont

pas de réponses toutes faites » (Malleret, 2003). Or si les résultats ne sont pas aisément mesurables, un contrôle fondé sur les résultats n'est pas le plus adapté (Ouchi, 1977, 1979). Et ce d'autant plus que le contrôle fondé sur les résultats est un contrôle ex post, lequel ne permet pas, comme nous l'avons mentionné plus haut, d'agir sur le service qui a été offert à un usager donné. En revanche, les conseillers des organisations, en tant que « professionnels » au sens d'Abbott (1989), peuvent faire l'objet d'un contrôle professionnel (Abernethy et Stoelwinder, 1995), clanique ou rituel (Ouchi, 1977, 1979), personnel (Merchant, 1982).

Enfin, le rôle-clé de la participation de l'utilisateur fait que la relation entre ce dernier et l'accompagnant peut être qualifiée de relation de co-production de service (Lamarche, 2000). C'est l'interaction entre ces deux protagonistes qui permet de coproduire de la valeur. D'où l'intérêt de se pencher sur la question de la qualité de cette relation de co-production. Avec l'idée que la performance en dépend, que l'utilisateur est déterminant dans l'obtention de la qualité et de la performance globale (Agathocléous, 1997), et avec la volonté de déterminer des indicateurs permettant d'évaluer cette qualité et de piloter la performance. Pour Trosa (1999), l'avis de l'utilisateur est un indicateur de performance des services publics car il permet d'évaluer la satisfaction, paramètre d'évaluation de la qualité d'une politique. Ainsi, par exemple, l'indice de satisfaction des usagers est intégré dans les indicateurs de performance de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (Ragainne, 2006). La réalisation de la performance se jouerait donc principalement, selon Trosa (1999), au moment de la relation de co-production de service avec l'utilisateur.

Au-delà des difficultés soulevées par la notion de résultat, c'est plus généralement l'ambiguïté de la finalité des organisations qui est problématique (Malleret, 2003). En effet, le contrôle suppose de pouvoir définir des objectifs. Ces derniers, expressions « d'un résultat mesurable (ou objectivement appréciable) à atteindre par un responsable ou une unité dans un délai fixé avec des moyens appropriés », constituent une déclinaison de la mission, « expression globale [d'une] finalité » (Alecian et Aerts, 1996, p. 106). Les organisations qui nous intéressent ont pour mission « l'accompagnement à la création d'entreprise ». Comment définir précisément cette mission ? Son ambiguïté constitue un obstacle à sa déclinaison en objectifs.

Les problèmes posés par la définition du résultat, le fait que le processus de transformation implique le client et donc induise une grande variabilité dans la nature du service, ne sont pas sans conséquence sur le lien entre moyens et résultats. Ce dernier est peu ou mal connu. En ce sens, les activités de service relèvent des activités discrétionnaires, dans lesquelles le coût et

les conséquences d'une action ne sont pas connus avec précision, ce qui nuit à l'optimalité de l'allocation des ressources (Malleret, 2003).

La difficile déclinaison de la mission en objectifs, ainsi que l'impossibilité de pouvoir connaître avec précision les conséquences d'une action rendent problématiques la construction d'indicateurs de performance. En effet, il est nécessaire pour bâtir ces derniers de juger de relations de cause à effet entre une action entreprise et un objectif atteint.

Comment dans ces conditions contrôler les entreprises de service ? Le point de départ de ce contrôle est le service offert au client ; la valeur perçue par ce dernier dépendant de l'écart entre ses attentes et la perception qu'il a du service qu'il a consommé. Le rapport entre le service offert et le coût pour l'organisation correspond à la productivité et, dans le cas d'un service payant, le rapport entre le coût du service et le prix payé par le client détermine la rentabilité (Malleret, 2003). La satisfaction du client est à rapprocher de la qualité perçue par ce dernier, point sur lequel nous reviendrons dans les lignes qui suivent, lesquelles sont consacrées à la question du contrôle de la qualité.

## **1.2 LE CONTROLE DE LA QUALITE**

Le contrôle de la qualité de service soulève, d'après Malleret (2003), deux problèmes : celui de la définition de la qualité de service ; celui des caractéristiques du système de contrôle permettant de gérer la qualité, c'est-à-dire de mesurer et d'améliorer cette dernière.

Ces deux questions sont liées. Ainsi, la qualité de service fait actuellement l'objet de nombreux débats et controverses, notamment en ce qui concerne sa conceptualisation et la mesure de la perception de la qualité de service (Bressolles, 2002). La revue de littérature proposée par cet auteur mène à la conclusion que la qualité perçue ne peut être jugée avant la consommation de service. Le client étant co-producteur du service, il est aussi coproducteur de la qualité. Cette dernière est relative, évaluée par rapport à une base de référence, et est subjective, issue d'un jugement (Bressolles, 2002). Par nature, il y a donc une grande variabilité dans le service, laquelle est introduite par le contact souvent personnel entre le prestataire et le client (Ducrocq *et al.*, 2001). La qualité est directement fonction de la satisfaction que retire le client de la prestation dans son ensemble. Cependant, les concepts de qualité de service et de satisfaction des clients, s'ils sont proches<sup>3</sup>, n'en demeurent pas moins

---

<sup>3</sup> Ce qui explique que sur le plan pratique certains traitent la qualité de service et la satisfaction du client comme des concepts interchangeables. D'ailleurs, les créateurs d'entreprise rencontrés dans le cadre de cette recherche font un lien très fort entre qualité et satisfaction, nous le verrons lors de la présentation des résultats.



différents (Oliver, 1993). Nous considérerons que la satisfaction concerne l'évaluation d'une transaction spécifique et que la qualité de service est une évaluation globale portant sur un ensemble de transactions par une même personne. Les deux concepts sont liés : la satisfaction entraîne à terme un jugement positif sur la qualité et inversement un jugement positif sur la qualité entraîne une évaluation positive de la satisfaction.

Le système de contrôle permettant de gérer la qualité doit s'appuyer sur quatre types d'indicateurs, pour mesurer : la qualité perçue par le client/l'utilisateur, la qualité du service offert, la qualité des processus qui débouchent sur le service final ; enfin, des mesures portant sur les intrants, c'est-à-dire sur des éléments distincts des ressources mais qui entrent dans le service (informations, demandes etc) sont à mettre en place (Malleret, 2003). Parmi les outils permettant d'opérationnaliser la mesure de la qualité de service et d'en trouver des indicateurs, Servqual, développé par Parasuraman *et al.* (1988), est le plus répandu. Le modèle qui le sous-tend se trouve à la base du questionnaire utilisé pour notre étude de terrain.

L'hypothèse de départ de ce modèle est que la qualité du service est le résultat de la différence entre les attentes du client et l'évaluation perçue de la performance du service. Le paradigme utilisé ici est appelé paradigme de disconfirmation : la qualité perçue résulte d'une comparaison entre ce qui est perçu et la performance attendue. Les cinq dimensions retenues par Servqual sont les suivantes :

- les éléments tangibles, c'est-à-dire l'équipement, le personnel, le matériel mis à disposition ;
- la fiabilité, ou la capacité à fournir le service promis de manière durable ;
- la réactivité, ou l'aptitude à aider le client et à fournir le service rapidement ;
- l'assurance, ou la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences ;
- l'empathie, ou l'attention individualisée que l'organisation fournit aux clients.

Ces dimensions doivent cependant être adaptées au client et être ajustées aux services proposés. Elles doivent donc être traduites en une série d'éléments opérationnels et spécifiques, ce qui rend nécessaire une étude qualitative. Ainsi plusieurs études ont proposé des versions modifiées du modèle, dans cet objectif d'adaptation (Bressolles, 2002). Plus particulièrement, Sabadie (2000) s'est penché sur la qualité de service perçue par les usagers de services publics. Cette recherche introduit des dimensions propres à la qualité d'un service public. L'on peut rapprocher certaines des dimensions proposées par Sabadie du modèle

Servqual : la fiabilité, ou capacité à fournir le service ; l'accessibilité, ou la disposition rapide, facile et au moment désiré du service, est proche de la réactivité de Servqual. De même, la relation, ou interaction entre employés et clients, rappelle l'empathie de Servqual. Enfin, la prise en compte d'informations pertinentes est proche de l'assurance de Servqual. Les dimensions ajoutées par Sabadie sont les suivantes : la participation dans la procédure de prise de décision ; les explications et le contrôle de la décision ; le caractère égalitaire du processus, c'est-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun.

## **2 LA DEMARCHE DE RECHERCHE**

Cette partie rend compte de la démarche qui a été suivie pour collecter les données et donner des informations sur les créateurs d'entreprise auprès desquels les entretiens ont été conduits.

### **2.1 LA COLLECTE DES DONNEES**

A partir de la revue de littérature exposée ci-dessus et grâce à l'étude antérieure portant sur un dispositif d'insertion sociale, déjà mentionnée, laquelle nous a permis de mieux cibler les problèmes se posant sur ce terrain, nous avons élaboré une trame d'entretien. Nous avons repris principalement les travaux de Parasuman *et al.* (1988) ainsi que ceux de Sabadie (2000) pour élaborer cette trame, en retenant différents types de variables susceptibles de caractériser la qualité : celles relatives au résultat de l'acte de service, c'est-à-dire relatives à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, celles relatives aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, celles enfin relatives au sentiment de justice sociale.

La trame d'entretien a été utilisée de manière très peu directive, chaque répondant bénéficiant d'un traitement ajusté. Les répondants, tous créateurs d'entreprise, nous ont parlé très librement, abordant sans difficulté des sujets qui auraient pu être considérés comme délicats, comme par exemple le travail au noir. L'adaptation dès le départ au langage des répondants, dans toute sa diversité, et l'utilisation peu directive de la trame d'entretien, ont permis d'établir une relation de confiance, chaque répondant entrant dans l'entretien avec ses propres préoccupations. Notre souci constant était de ne pas orienter les réponses, en étant le plus neutre<sup>4</sup> possible (Gotman, 1985). Chaque nouveau thème était proposé quand le répondant

---

<sup>4</sup> Même si la neutralité du chercheur n'est pas postulée ici, il est des attitudes qui tendent à neutraliser ses interventions lors d'un entretien : les relances en reprenant les derniers termes d'un répondant en constituent un exemple.

semblait avoir épuisé la question précédente et toutes les questions ont été abordées dans tous les entretiens. Ces derniers ont été clôturés au moment de saturation.

Les deux tableaux ci-dessous résument les objectifs de la trame d'entretien, ainsi que le contenu de cette dernière.

**Tableau 1 : Les objectifs de la trame d'entretien**

1. Introduction	1.1. Coder l'entretien
	1.2. Situer le répondant (signalétique).
2. Identifier les variables relatives au résultat de l'acte de service.	2.1. Les éléments tangibles, c'est-à-dire l'équipement, le personnel, le matériel mis à disposition
	2.2. La fiabilité, ou la capacité à fournir le service promis de manière durable (élément intangible)
	2.3. La réactivité, ou l'aptitude à aider le client et à fournir le service rapidement (élément intangible)
	L'accessibilité, ou la disposition rapide, facile, et au moment désiré du service (élément intangible)
3. Identifier les variables relatives aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service.	3.1. L'assurance, ou la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences La prise en compte d'informations pertinentes
	3.2. L'empathie, ou l'attention individualisée que l'organisation fournit aux clients. La relation, ou interaction entre employés et clients
4. Identifier les variables relatives au sentiment de justice sociale	4.1. La participation dans la procédure de prise de décision
	4.2. Les explications et le contrôle de la décision
	4.3. Le caractère égalitaire du processus, c'est-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun.
5. Conclusion	

**Tableau 2 : Les grandes lignes de la trame d'entretien**

Thème abordé	Teneur de la trame d'entretien
1.1. Codage entretien	Date Lieu de l'entretien Code
1.2. Signalétique	Femme <input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Bénéficiaire du RMI depuis le Parcours avant l'entretien (expérience professionnelle, organismes vus, démarches entreprises) ? Pour quel projet êtes-vous venu voir cet organisme ? Depuis combien de temps êtes-vous accompagné par cet organisme ? Quels sont les services qui vous ont été proposés ? (1 <sup>er</sup> accueil, accompagnement avant création, suivi après création, formation, couveuse...)
2.1. Eléments tangibles	Les conditions matérielles de l'entretien (confort, confidentialité etc.) sont-elles des conditions importantes pour vous ? Lesquelles particulièrement ? Y a-t-il des outils que l'on pourrait mettre à votre disposition qui serviraient à la réalisation de votre projet (internet, base documentaire...) ?
2.2. Fiabilité	Aviez-vous des attentes particulières en venant voir cet organisme ? (qui vous avait informé, pourquoi êtes-vous venu le voir, aviez-vous les informations suffisantes pour avoir une idée de ses services... ?) (aviez-vous une idée particulière du service qui allait vous être fourni ?) Si vous avez été suivi par plusieurs organismes, qu'est-ce qui va faire la différence entre ceux que vous considérez comme de grande qualité, et ceux qui sont médiocres ? (demander des exemples de variables si non spontané : temps d'attente, disponibilité du personnel, qualité des conseils...)
2.3. Réactivité	Le délai d'obtention du 1 <sup>er</sup> rendez-vous est-il important ? Et les suivants ? Quel est pour vous le délai idéal pour le 1 <sup>er</sup> rendez-vous ? entre 2 rendez-vous ?
3.1. Assurance, informations pertinentes	Avant le rendez-vous avec le conseiller, l'accueil au standard, ou accueil physique est-il important ? (qu'est-ce qui est important dans cet accueil ? si non spontané, proposer des exemples : écoute, amabilité, informations demandées, informations recueillies...) Aviez-vous des questions concrètes avant l'entretien ? La confiance est-elle importante lors des entretiens ? (qu'est-ce qui va vous mettre en confiance ?)
3.2. Empathie, relation	L'écoute du conseiller lors de l'entretien est-elle importante ? (comment vous êtes-vous rendu compte que le conseiller était à l'écoute de votre projet ? ex : fiche de suivi à jour, prise de notes etc.)
4.1. Participation	Est-ce important pour vous de participer à la procédure de prise de décision, par exemple en co-signant votre contrat d'insertion, ou en acceptant une orientation sur cet organisme ?
4.2. Explications et contrôle décision	Est-ce important pour vous d'avoir des explications quant aux orientations qui vous sont proposées (par exemple : par cet organisme) ? Quant aux actions qui vous sont proposées ? D'en voir la maîtrise ?
4.3. Caractère égalitaire	Globalement, qu'est-ce qui va vous rendre particulièrement satisfait de la prestation de service qui vous est offerte ?

## 2.2 LES REpondants

Une pré-analyse des entretiens a été effectuée au fur et à mesure de l'étude, ce qui nous a permis de voir leur utilité diminuer au fil du temps (Ghiglione et Matalon, 1991). En effet, cette étude étant non statistique, les entretiens ont été arrêtés quand la saturation a été atteinte (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990), soit au bout de 20 entretiens, conduits auprès de créateurs d'entreprise bénéficiaires du RMI. Nous nous sommes assurées de la variété des personnes interrogées et nous nous sommes attachées à n'omettre aucune situation importante pour le problème traité. Pour cela, nous avons procédé à des entretiens d'usagers accompagnés par différents organismes de conseil, usagers portant des projets tous différents à divers stades de création. Les tableaux ci-dessous attestent de la variété des répondants et des projets.

**Tableau 3 : La variété des répondants**

Caractéristiques		Nombre de répondants
Lieu d'habitation	- Rural	13
	- Urbain	7
Lieu d'implantation du projet de création	- Rural	11
	- Urbain	9
Créateur	- Homme	8
	- Femme	11
	- Couple	1

**Tableau 4 : Les secteurs d'activité des projets**

Agence commerciale Brocante Entreprise de transport Commerce de produits régionaux et d'artisanat d'art Société d'informatique Lombricompostage Promotion immobilière Association culturelle et artistique Peinture sur faïence Sculpture Agence de voyage	Club de rencontres Institut de beauté Epicerie et restauration Vente ambulante de textile et accessoires Entreprise de distribution gros et demi-gros de prêt-à-porter Ranch Vente ambulante de produits exotiques Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main Ferme pédagogique
--	---

**Tableau 5 : L'avancée des projets et la durée d'accompagnement**

Durée d'accompagnement dans l'organisme	Elaboration du projet (délimitation etc.)	Montage du projet (administratif, financier etc.)	Légalisation de l'activité <sup>5</sup>	Entreprise créée
1 <sup>er</sup> entretien				2
De 1 mois à moins de 3 mois		4	2	
De 3 mois à moins d'1 an		1	1	
De 1 an à moins de 2 ans	1		1	2
De 2 ans à moins de 3 ans			1	
3 ans ou plus <sup>6</sup>	1	1		3

### 3 PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse des vingt entretiens menés auprès de créateurs d'entreprise a permis de relever les variables qui ont une importance dans la qualité du service proposé telle que la perçoivent les usagers. Ces variables sont présentées, en s'appuyant à des fins d'illustration sur des extraits d'entretiens ; la signification des critères obtenus est ensuite discutée.

#### 3.1 DES VARIABLES RELATIVES AU RESULTAT DE L'ACTE DE SERVICE, AUX PERCEPTIONS DES INTERACTIONS ET AU SENTIMENT DE JUSTICE SOCIALE

Ont émergé trois familles de critères de qualité de la relation de coproduction de service, dont certains sont susceptibles de conduire à des indicateurs de performance. Certains critères sont relatifs au résultat de l'acte de service, c'est-à-dire à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, d'autres sont relatifs aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, d'autres sont relatifs au sentiment de justice sociale.

Le tableau 6 offre une synthèse des différents critères qui ont émergé.

##### 3.1.1 Des variables relatives au résultat de l'acte de service

Les éléments tangibles tels que les conditions d'accueil ou encore le matériel mis à disposition constituent des éléments entrant dans la perception de la qualité. Pour les répondants, les conditions d'accueil (critère noté AS1 dans le tableau 6) considérées comme étant optimales sont, par exemple, que les entretiens soient réalisés dans des bureaux individuels, avec la porte fermée, pour des raisons de confidentialité. Les réponses aux questions relatives à ces éléments ont souvent été reprises par les répondants comme relatives

<sup>5</sup> NB : l'information 'légalisation de l'activité' a été donnée spontanément par les répondants, ce qui est un indice du climat de confiance pendant les entretiens.

<sup>6</sup> Certains projets peuvent se trouver encore en phase d'élaboration ou de montage après 3 ans d'accompagnement. Cela s'explique alors par des raisons inhérentes au projet, dont le montage peut rencontrer des difficultés, ou par le caractère chaotique du parcours du créateur.

à la relation qu'ils ont avec la personne qui les accompagne, malgré nos relances. Cela montre combien cette relation est considérée comme primordiale pour juger de la qualité de l'accompagnement, nous y reviendrons. En ce qui concerne plus spécifiquement le matériel mis à disposition, certains outils comme un ordinateur avec des logiciels de traitement de texte ou Internet par exemple ont été jugés utiles par les usagers. Certains d'entre eux possèdent leur propre matériel, ils ont souvent déjà démarré l'activité de leur entreprise. D'autres, quand ils sont dans la phase de montage de leur projet, s'ils n'ont pas ce matériel chez eux, souhaiteraient pouvoir en bénéficier pour pouvoir mener leur projet de création (critère AS2).

Dans la première famille de variables, relatives au résultat de l'acte de service, figurent les éléments intangibles : la fiabilité et la réactivité (critères notés AS3 et AS4 dans le tableau 6). En ce qui concerne la fiabilité, la qualité perçue du service offert va dépendre pour une part des attentes initiales que l'utilisateur a vis-à-vis de l'organisme d'accompagnement (AS3). L'utilisation du paradigme de disconfirmation est délicate ici car les attentes initiales des usagers sont quelquefois très floues, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'utilisateur, avant d'être reçu pour un premier accueil, connaît peu les possibilités d'accompagnement que peut offrir l'organisme d'accompagnement :

*« Je venais pour un conseil, j'avais pas compris que ça serait un conseil suivi. »<sup>7</sup>*

*« Je n'avais pas de question concrète, seulement l'idée d'un projet. »<sup>8</sup>*

Ensuite, l'utilisateur n'a que peu de visibilité des étapes à franchir avant de créer son entreprise :

*« Je n'avais aucune idée des démarches à suivre pour créer une entreprise, je voulais en parler à quelqu'un, avoir des conseils, connaître les démarches administratives. J'ai préparé un dossier avant le premier rendez-vous avec toutes mes questions. »<sup>9</sup>*

*« Je savais mes droits, je savais ce que je voulais faire. Mais je pensais pas qu'on m'aiderait comme ça. Je ne savais pas, ils m'ont expliqué. »<sup>10</sup>*

Enfin, pour pouvoir bénéficier d'un accompagnement, l'utilisateur doit être orienté par son service instructeur (assistante sociale ou centre communal d'action sociale). Or, entre l'orientation et la date du premier accueil avec l'organisme d'accompagnement s'écoulent parfois plusieurs semaines. En outre, certains répondants, qui ont multiplié les démarches et voient plusieurs organismes comme la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers, l'Agence National Pour l'Emploi, ont tendance à ne plus savoir qui les a orientés sur quel organisme et pour quelles raisons. Cette question des attentes initiales est liée à celle de

---

<sup>7</sup> Commerce de produits régionaux et d'artisanat d'art

<sup>8</sup> Institut de beauté

<sup>9</sup> Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main

<sup>10</sup> Ferme pédagogique

la participation de l'utilisateur à l'explication et au contrôle de la décision : un usager ayant des attentes initiales relativement claires sera semble-t-il plus acteur de son propre parcours, il aura une démarche plus volontariste par rapport à son propre projet de création d'entreprise.

Il y a un lien positif entre des attentes initiales relativement claires auxquelles l'organisme d'accompagnement répond et la qualité perçue. Cependant, si les attentes sont un peu floues au début de la relation avec l'organisme d'accompagnement, elles semblent se construire au fur et à mesure de la relation d'accompagnement.

Pour la réactivité et l'accessibilité, la qualité perçue est directement liée à la capacité de l'organisme d'accompagnement à proposer des rendez-vous au rythme de déroulement du projet (AS4). Les usagers apprécient que les rendez-vous soient fixés avec eux et que leur rythme soit adapté à leur demande. Un rythme jugé satisfaisant varie donc d'un répondant à l'autre et peut évoluer au cours du projet :

*« Une fois tous les 2 mois on se voit, mais il y a aussi du ponctuel. Je regroupe toutes mes questions, ou alors quand il y a urgence... elle est toujours disponible pour un petit créneau. Par exemple aujourd'hui je voulais la voir parce que le notaire n'était pas très au courant. »<sup>11</sup>*

### **3.1.2 Des variables relatives aux perceptions des interactions**

Dans la deuxième famille de variables, qui a trait aux perceptions des interactions, l'on trouve l'assurance et l'empathie (critères PI). L'assurance est la capacité de l'accompagnant à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences, sa capacité à prendre à compte les informations pertinentes. L'empathie est l'attention individualisée fournie à l'utilisateur et la relation, ou interaction, entre usager et accompagnant. Ces deux ensembles de variables sont très liés pour les répondants, aussi nous les traiterons en même temps dans cette analyse.

Le premier accueil, même s'il est jugé globalement de bonne qualité, semble moins important dans la perception de la qualité que la relation qui se noue avec le conseiller qui a la charge de l'accompagnement. La relation de confiance qui se construit au fil du temps est primordiale : le mot de « confiance » a été plusieurs fois spontanément utilisé lors des entretiens par les répondants. Cette confiance va dépendre grandement de la qualité technique des conseils, de l'adéquation de ces conseils à la demande formulée, ou pas, par l'utilisateur, et de l'écoute de l'accompagnant telle que la ressent l'utilisateur :

*« L'échange est important sur le projet, la personne a un regard extérieur. Je ne voudrais pas changer d'interlocuteur, ce qui s'est passé dans l'organisme précédent, alors je suis partie. Changer, c'est raconter encore une fois la même histoire, ça casse la relation.*

---

<sup>11</sup> Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main



*C'est une question de confiance surtout, ou ça passe, ou ça passe pas, je vois ça tout de suite. Après la confiance elle permet de gagner du temps »<sup>12</sup>*  
*« J'ai une relation de confiance avec YYY [le conseiller]. ça se construit petit à petit. On échange sur tous les aspects de l'entreprise, elle est au courant de tout. En plus, je lui parle d'événements personnels qui peuvent influencer sur le montage du projet. »<sup>13</sup>*

Ces trois éléments contribuent à une évaluation positive de la qualité du service proposé. Pour juger de ces différents éléments, l'utilisateur va, consciemment ou pas, mettre l'accompagnant à l'épreuve :

*« Le plus important, c'est que la personne soit à l'écoute, en plus qu'elle ait des compétences techniques, qu'elle apporte des idées, qu'elle soit avec moi. On a eu pas mal d'entretiens, il connaissait déjà des choses sur le tourisme, si il savait pas il se renseignait pour la fois suivante. [...] La personne prend des notes pendant l'entretien, elle s'intéresse. »<sup>14</sup>*

L'utilisateur va recouper les informations qui lui sont données avec des informations qu'il aura pu obtenir par ailleurs pour juger de la qualité technique des conseils. Pour juger de l'écoute de l'accompagnant, il sera sensible au fait que ce dernier ne lui fasse pas répéter d'une fois sur l'autre les détails de son projet, alors qu'il les lui aura déjà expliqués. Il sera attentif au fait que dans le bureau de l'accompagnant il n'y a pas de dossiers concernant d'autres personnes dont les noms seraient à la vue de tous. Enfin, la confiance, si elle dépend des trois variables évoquées, va aussi influencer sur ces trois variables. Ainsi, si l'utilisateur a confiance en son conseiller, il aura tendance à juger positivement la qualité technique des conseils, l'adéquation de ces conseils à sa demande et l'écoute de l'accompagnant. En outre, une relation positive apparaît entre confiance et qualité perçue.

### **3.1.3 Des variables relatives au sentiment de justice sociale**

Enfin, la troisième famille de variables, relative au sentiment de justice sociale, regroupe la participation à la procédure de prise de décision, les explications ainsi que le contrôle de la décision et le caractère égalitaire du processus, c'est-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun (critères JS). Parmi ces variables les usagers sont particulièrement sensibles au choix qui leur est laissé de leur organisme d'accompagnement ainsi qu'à l'information qu'ils peuvent obtenir en amont sur cet organisme :

*« Je suis allé voir l'assistante sociale, et je lui ai demandé à venir voir cet organisme. Je savais par le bouche à oreille qu'il était bien. C'est important que ce soit moi qui ait proposé, c'est important que je sache où je vais et ce que je veux. C'est dans la continuité. L'assistante sociale elle pouvait pas dire non, je savais que j'y avais droit, des amis me*

---

<sup>12</sup> Société d'informatique

<sup>13</sup> Promotion immobilière

<sup>14</sup> Agence de voyage

*l'avaient dit. J'étais au courant de ce qui m'intéressait, même si je connais pas tous mes droits parce que je ne travaille pas à la CAF »<sup>15</sup>*

Quand ils se sentent sous-informés, les usagers se perçoivent comme étant dans une position d'assistés, n'ayant alors que peu de prise sur leur projet, ce qui est pour eux facteur d'insatisfaction :

*« L'ANPE m'a parlé de cet organisme. J'ai fait une demande pour pouvoir venir ici, mais comme j'habite loin on voulait pas que je sois ici, on voulait m'envoyer sur un organisme près de chez moi, moi je voulais pas. C'est moi qui ai dit que je voulais venir ici, alors j'ai tenu bon. Mon projet est passé, il a été accepté pour que je puisse venir ici, ici ça se passe bien, je préfère venir ici. Je me sentais agressée à chaque fois que je devais me battre pour pouvoir choisir mon organisme, ça a duré longtemps pour être à jour au niveau administratif. »<sup>16</sup>*

### **3.2 SIGNIFICATION DES CRITERES OBTENUS**

Les critères issus de cette étude ont un lien très direct avec la performance, que les répondants ont fait. Ils peuvent aussi servir de support cognitif. Ces critères enfin peuvent mener à des indicateurs, tentatives de représentation, communicables, de la participation d'une activité à la création de valeur (Lorino, 1995). Les lignes qui suivent sont consacrées à une réflexion sur la signification de ces critères-clés déterminant la qualité de la relation de service.

Les critères de qualité qui ont émergé ne sont pas tous présentés par les répondants comme ayant le même impact sur la qualité. Ainsi, ceux dont l'effet sur la qualité perçue est le plus important sont, d'après les créateurs d'entreprise rencontrés, la compétence technique de l'accompagnant telle que la voit le répondant et la confiance (critères relatifs à la perception des interactions). Il existe d'ailleurs une relation circulaire entre les variables relatives à la perception des interactions et la qualité perçue : plus la perception des interactions est satisfaisante pour l'utilisateur, plus il jugera de qualité la relation de service. Et, inversement, plus la relation de service sera perçue comme étant de qualité, plus la perception des interactions sera satisfaisante. D'autres éléments auront moins d'effet sur la qualité perçue comme, par exemple, le matériel mis à disposition ou les attentes initiales vis-à-vis de l'organisme d'accompagnement. La différenciation entre satisfaction et qualité s'avère peu claire au regard des entretiens effectués car le lien est effectivement très fort entre les deux concepts pour les créateurs d'entreprise rencontrés dans le cadre de notre étude. Leur jugement sur la qualité est très directement fonction de leurs jugements de satisfaction portant sur toutes les transactions précédentes. Et en retour ils vont avoir tendance à être satisfaits des

---

<sup>15</sup> Vente ambulante de textile et accessoires

<sup>16</sup> Peinture sur faïence

transactions si leur jugement global de la qualité est positif. Ne serait-ce que pour cette raison, il ne faut pas se fonder uniquement sur le point de vue des usagers pour avoir une visibilité de la qualité de la relation et, corrélativement, de la performance du processus de co-production de service. Il est nécessaire d'intégrer aussi le point de vue des autres parties prenantes et, en particulier, celui du co-producteur de service qu'est l'accompagnant.

**Tableau 6 : Synthèse des critères**

AS 1 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Conditions d'accueil.
AS 2 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Matériel mis à disposition.
AS 3 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Fiabilité - les attentes initiales de l'utilisateur vis-à-vis de l'organisme et les réponses de ce dernier à ces attentes.
AS 4 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Réactivité et accessibilité – le rythme des rendez-vous répondant aux besoins de l'utilisateur.
PI - Critères relatifs à la perception des interactions
Variables retenues : la satisfaction de l'utilisateur par rapport aux réponses apportées, l'adaptation des conseils à la demande de l'utilisateur, l'écoute du conseiller, ses compétences techniques, la confiance accordée au conseiller par l'utilisateur.
JS - Critères relatifs au sentiment de justice sociale
Variables retenues : le choix laissé à l'utilisateur pour son organisme d'accompagnement, l'information initiale qu'avait l'utilisateur sur l'organisme d'accompagnement.

Au-delà de la question de l'effet des variables obtenues sur la qualité perçue, se pose celle de l'obtention d'indicateurs correspondant à ces critères, c'est-à-dire celle de l'obtention d'éléments précis, mesurables.

La prochaine phase de la recherche consistera à prendre en compte le point de vue des autres parties prenantes et, en priorité, celui des accompagnants. Il convient tout d'abord de mener auprès de ces derniers le même type de démarche que celui qui a été conduit auprès des créateurs d'entreprise. Il sera ensuite intéressant de soumettre aux parties prenantes en vue d'une discussion les variables identifiées. Enfin, ces dernières devront être associées à des indicateurs pertinents. Il est cependant dès à présent possible de commencer à réfléchir à la construction de tels indicateurs, sur la base des critères dont nous disposons. Ces critères peuvent permettre l'élaboration d'un questionnaire, lequel sera soumis aux créateurs

d'entreprise. Ainsi, pour chaque critère, pourra être obtenue une note suite au questionnement d'un ensemble de répondants. Par exemple, le critère « choix de l'organisme d'accompagnement » pourra être opérationnalisé de la façon suivante au sein d'un questionnaire, en demandant au répondant de donner son avis sur une assertion :

« J'ai eu le choix de mon organisme d'accompagnement »

Pas du tout d'accord

Plutôt pas d'accord

Neutre

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

La note attribuée sur un questionnaire pourra aller de 1 à 5, suivant la case cochée par le répondant, le 1 correspondant à la plus mauvaise note possible et le 5 à la meilleure. La synthèse de l'ensemble des questionnaires permettra de dégager une note globale pour cette question.

#### **4 CONCLUSION**

L'objet de cette communication était de rendre compte d'une recherche dont l'objet est la détermination d'indicateurs de qualité de la relation de service susceptibles d'être utilisés comme indicateurs de performance, la relation de service étant envisagée comme un processus de coproduction et considérée comme un élément déterminant dans la réalisation de la performance.

L'apport de ce travail de recherche du point de vue managérial peut se résumer de la manière suivante. Nous avons, à l'issue d'une étude de la littérature et de 20 entretiens réalisés auprès de créateurs d'entreprise, mis en évidence des critères de la qualité de la relation établie entre les créateurs d'entreprise d'une part et les structures qui accompagnent ces derniers dans leur démarche de création d'entreprise d'autre part. Cet apport devrait permettre à ces structures d'être plus performantes, et ce via deux leviers.

D'une part, cette recherche a permis une prise de conscience du commanditaire ainsi que du personnel des organismes conventionnés, auxquels les résultats de l'étude ont été exposés, en mettant à jour, à côté du rôle important des compétences techniques des accompagnants, le caractère tout aussi fondamental des compétences relationnelles de ces derniers. L'étude montre bien en effet que, pour un accompagnement de qualité du point de vue des entrepreneurs, les compétences des accompagnants doivent être de trois ordres : elles doivent

être techniques, organisationnelles et relationnelles (Agathhocléous, 1997). Les compétences techniques seules ne suffisent pas pour assurer un accompagnement de qualité. Pourtant, seules ces dernières étaient prises en compte dans les critères formels de recrutement au sein des organismes conventionnés. De même, les critères formels de financement utilisés par les pouvoirs publics se concentraient plus sur les compétences techniques, ainsi que sur la mise à disposition de matériel ; or cette dernière semble au vu des entretiens n'avoir qu'un impact limité sur la qualité perçue.

D'autre part, ces critères pourront servir de base à la construction d'indicateurs de qualité, question que nous avons commencé à évoquer dans cette communication et qui reste encore à explorer. Ces indicateurs de qualité constitueront également des indicateurs de performance et plus précisément des indicateurs de pilotage ou indicateurs de processus au sens de Lorino (1991) : ils indiqueront comment le processus est en train de se dérouler et aideront les organisations concernées à être plus performantes lors de la genèse même de cette performance. La pertinence stratégique de tels indicateurs reposera sur leur capacité à piloter les processus qui mènent à la performance.

Ce travail n'est pas exempt de limites, lesquelles sont inhérentes à la démarche qui a été adoptée et suggèrent des voies d'exploration pour l'avenir.

L'un des problèmes ici est que les critères obtenus doivent correspondre à un horizon temporel déterminé, ici les temps des relations de service. Or, les limites temporelles de la relation sont floues, car ses effets ne se circonscrivent pas forcément au seul temps de l'entretien. Il pourrait être intéressant en particulier de suivre des usagers tout au long de la relation de service et de mesurer ponctuellement leur satisfaction afin d'obtenir, en fin de parcours, une mesure de la qualité. Il est aussi envisageable de se demander, les besoins des créateurs d'entreprise évoluant avec le temps (Sammut, 1998 ; Chanaud, Ehlinger et Perret, 2005 notamment), si l'appréhension de la qualité par les créateurs d'entreprise diffère selon la phase du projet de création.

Par ailleurs, cette recherche s'est concentrée sur la qualité de l'accompagnement du point de vue de l'utilisateur. Les critères ont été construits à partir des discours des seuls créateurs d'entreprise, ce qui était souhaité par le Conseil Général qui a commandé l'étude, et l'on peut espérer que cela permettra de réduire l'inadéquation offre-demande (Sammut, 1998) qui caractérise le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise. Manque à cette analyse, comme nous l'avons déjà signalé, le point de vue des autres acteurs de la relation de service. En effet, la mesure de la qualité ne doit pas uniquement se pencher sur le jugement

des usagers : elle doit aussi intégrer les jugements des autres acteurs de la relation de service, ici les accompagnants et le financeur public. Inviter ces parties prenantes (Freeman, 1984), et notamment les accompagnants, qui coproduisent le service avec le créateur d'entreprise, à juger de cette qualité, devrait permettre une prise en compte de leur point de vue.

En outre, ce travail s'inscrivant dans le champ du contrôle des services, le quel ne se réduit pas à la question du contrôle de la qualité, il faudra à terme intégrer dans cette recherche les autres dimensions de la performance, comme celle de la productivité.

Enfin, pour tester la validité externe de l'étude, il convient de mener cette recherche dans d'autres départements. En particulier, les créateurs d'entreprise interrogés, même s'ils étaient suivis par des organismes conventionnés différents, dépendaient tous d'un même Conseil Général. Il peut donc y avoir des spécificités locales dans leurs réponses qui n'ont pu être décelées.

## 5 BIBLIOGRAPHIE

Abbott A. (1989), *The system of professions : an essay on the division of expert labor*, University of Chicago Press, 422 p.

Abernethy M. et Stoelwinder J. (1995), « The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations Accounting », *Organizations and Society*, vol. 20, n°1, pp. 1-17.

Agathocléous A. (1997), « De la prise en compte de l'utilisateur à la performance globale », *BBF Paris*, T.43, n°1, pp. 24-29.

Bressolles G. (2002), « La qualité de service: conceptualisation et mesure, questions en suspens et pratiques managériales », *XVI<sup>èmes</sup> journées nationales des IAE*, Paris, 10-12 sept., 13 p.

Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2005), « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », *IV<sup>ème</sup> colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24-25 novembre, 18 p.

Ducrocq C., Gervais M. et Herriau C. (2001), « Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services: une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°3, sept., pp. 89-121.

Gervais M. et Thenet G. (2002), « Comment évaluer la productivité dans les activités de service? », *Sciences de gestion et pratiques managériales, Réseau des IAE*, Economica, Collection Gestion, Paris, pp. 191-198.

Ghiglione R. et Matalon B. (1991), *Les enquêtes sociologiques - Théories et pratiques*, Collection U, Série "sociologie", Armand Collin Editeur, Paris.

Glaser B. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub., Chicago.

- Gotman A. (1985), « La neutralité vue sous l'angle de l'entretien non directif de recherche », in *L'entretien dans les sciences sociales*, Blanchet A. et al., Sciences Humaines Dunod, Editions Bordas, Paris, pp. 149-182.
- Lamarche T. (2000), « Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau », *Politiques et Management Public*, vol. 18, n°3, septembre, pp. 1-19.
- Lorino P. (2001), « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique », *XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, 20 p.
- Lorino, P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Lorino, P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique - La gestion par les activités*, Éditions Dunod, Paris.
- Lorino P. et Tarondeau J.C. (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 5-17.
- Malleret V. (2003) « Le contrôle de gestion des services », in *Le contrôle de gestion*, Löning H., Dunod, Paris, pp. 179-201.
- Malleret V. (1998) « L'évaluation des performances des services fonctionnels : une étude empirique », *Finance - Contrôle - Stratégie*, mars, vol. 1, n° 1, pp. 145-168.
- Merchant K. (1982), « The Control Function Management », *Sloan Management review*, summer, pp.43-56.
- Oliver R. (1993), « A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts », *Advances in Service Marketing and Management*, vol.2, pp. 65-85.
- Ouchi W. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, vol. 25, n°9, september, pp. 833-848.
- Ouchi W. (1977), « The relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quartely*, n°20, pp. 95-113.
- Parasuman, A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1988), « SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, vol.64, n°1, 12-40.
- Ragaine, A. (2006), « L'évaluation de la satisfaction des usagers dans les organisations de service public: le cas de la CNAMTS », *Séminaire du Recemap*, Montpellier, 14 décembre, 15 p.
- Reix R. (1998), *Systèmes d'information et management des organisations*, Editions Vuibert, Paris.
- Sabadie W. (2000), « Le droit des usagers à la justice et à la qualité du service public », *XV<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE*, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 16 p.
- Sammur S. (1998), « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », *Revue Française de Gestion*, n°121, pp. 28-41.
- Strauss A. et Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Newbury Park.
- Trosa S. (1999), *Quand l'État s'engage - La démarche contractuelle*, Éditions d'Organisation, Collection Service Public, Paris.